

タイトル リバース・イノベーションのプロセスに関する一考察

問題意識

先進国多国籍企業がリバース・イノベーションを実行するにあたって、先行研究では新興国製品の先進国への移転とそれに伴う本社の意識改革、別組織の構築に焦点があてられていた。しかし、新興国で製品を開発するには現地での製品開発能力の構築についても考える必要があり、これは新興国発のイノベーションが起こる前の段階と位置付けられる。この前段階を、ローカルにおけるサプライヤーネットワークの再構築と捉え、再構築により先進国多国籍企業はコスト競争力を高め、従来先進国では展開が困難であった製品の開発が出来るようになる想定される。

本書の構成として、第1に先行研究サーベイとして、従来の新興国市場研究について見ていく。従来の研究と比較してリバース・イノベーションはどういった面で新しいのか、検討する。第2に、事例を検討する。この事例ではリバース・イノベーションの前段階としてのサプライヤーネットワークの再構築と、そのサプライヤーネットワークから生まれ、タイ、日本、欧米に展開された製品を見ていく。最後にまとめと今後の課題を提示する。

リバース・イノベーションとは

リバース・イノベーションとは途上国または貧しい国で最初に採用されるイノベーションである。そして、それは先進国市場へと到達する(Govindarajan and Trimble, 2012, p.4)とおおまかな定義付けがされている。このプロセスは3つの段階を経る。①貧しい国の市場で初めにイノベーションが採用される ②他の貧しい国にリバース・イノベーションが移転される。③先進国市場に貧しい国で採用されたイノベーションが移転される。このようなプロセスを大まかに分ければ、第1に貧しい国でイノベーションが起きること、第2に先進国にイノベーションが移転すること、この2点がリバース・イノベーションの必要条件となる。

第1の要件である貧しい国でイノベーションが起こることは先行研究でも指摘されている(London and Hart, 2004; Radjou et al, 2012)。第2の要件である先進国にイノベーションが移転する可能性についても、Brown and Hagel(2005)はアジアでのイノベーションが先進国で席卷するとして「innovation blowback」と表現し、Hart and Christensen(2002)はBOPにおけるソリューションが移転される可能性を指摘している。

このように理論の面では、リバース・イノベーションの要件を満たす見解は先行研究で指摘されている。Govindarajan and Trimble (2012)が提示した新しい面は、リバース・イノベーションは先進国企業がおこなうことのできる手法として、実際に先進国企業の例を紹介して提示したことであるといえる。彼らが提示した手法とは新興国に1から組織(LGT)をつくることであった。

しかし、そのLGTを作るにあたって本社のマネジメント層の認識を変え、トップダウンで実行することが重要であることは主張されるものの、現地での能力構築について詳細に語られているとは言い難い。そこで、今回、ホンダの自動二輪産業の事例を通して検討していきたい。

ホンダのケース

中国において、ホンダはコピーオートバイの安価な製品で苦しめられシェアは3%まで下落した。

ホンダがとった対応策は、コピーメーカーと合弁会社を設立し、現地サプライヤー400社を指導、現地のサプライヤーネットワークを取りこみ、安価な部品調達を可能にする体制を作り上げた。

ベトナムにおいては中国のコピー製品が氾濫し、中国市場同様シェアを落とした。そこでホンダは設計の見直しと、ベトナム、タイ、中国からの部品調達による新モデルの開発を行い、中国のコピーオートバイを追いやっった。タイにおいてはベトナムで開発したモデルをいち早く導入し、中国コピーオートバイの参入を阻止した。タイは古くからの参入による高い現地調達率の実現と技術の構築があった。さらにタイの現地サプライヤーに対しては、中国の合弁会社経由で中国サプライヤーを参加させ、プレッシャーをかけ、低コストの開発環境が整っていた。

ホンダがタイを生産拠点として全世界に発売する初めてのグローバルモデルであるPCXが発売された。法規による変更以外、仕様は全世界同一である。2009年10月よりタイで販売開始、日本では2010年3月30日に発売し、ヨーロッパ、北米、オーストラリア、にも輸出販売された。特徴として、クラス初のアイドリングストップ機能をもち、燃費は同社のスーパーカブと同等の53 km/lを実現した。当初の予定販売台数は日本国内で年間8000台であった。2010年4月26日時点で7400台以上販売し、想定を超える人気から日本では2012年のマイナーチェンジで19,000台に目標販売台数が引き上げられた。欧州においても同クラスのモデルより2~3割安く、計画の倍となるヒットを記録している。

結論

中国、ベトナム、タイと現地での経営を通じ学習することで、国を超えたサプライヤーネットワークの再構築となった。このことはタイを中心とするコスト構造の再構築に寄与し、タイの生産拠点から生まれたPCXは全世界で受け入れられた。その成功要因の一つにコスト構造の再構築があるといえる。結論として、リバース・イノベーション戦略を行うにはただ新興国で開発した製品を移転させるのではなく、その前段階として、能力構築が必要であるといえよう。

今後の課題として、リバース・イノベーションをイノベーション研究として考えるならば、バリューネットワークの再構築のプロセスとしてみることはできないか検討する。サプライヤーネットワークの再構築は従来、破壊的イノベーションの理論で主張された、リーダー企業が抱える問題である下位のコスト構造への移行の困難性を克服出来る可能性を示せた。今後は、サプライヤーネットワークとバリューネットワークの違いを考えていく必要があるだろう。

参考文献

- Govindarajan, V., and Trimble, C. (2012) *Reverse innovation*, Harvard Business Review Press (渡部典子訳「リバース・イノベーション」ダイヤモンド社, 2012年)
- Brown, J. S., and Hagel, J., III. (2005) "Innovation blowback : disruptive management practices from Asia," *McKinsey Quarterly*, Feb, 2005
- Hart, S.L. and Christensen, C.M. (2002) "The great leap: driving innovation from the base of pyramid," *Sloan Management Review*, 44(1), pp.51-56
- London, T. and Hart, S. L. (2004) "Reinventing strategies for emerging markets : beyond the transnational model," *Journal of International Business Studies*, No35, pp350-370
- Radjou, N., Prabhu, J., and Ahuja, S. (2012) *Jugaad innovation*, Jossey-bass